المقدمة

مفهوم إدارة الموارد البشرية، والتعريف بطبيعة وظائفها، وأهميتها، والعوامل المؤثرة عليها.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

ليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المختارة لمجموعة من علماء إدارة الموارد البشرية:

١. (O. Glenn Stahl)

الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة.

2. (Felix A. Nigro and Lloyd G. Nigro)

هي عملية ضم الموظفين الأكفاء، وتنميتهم، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل.

3. (Cynthia D. Fisher)

أنها تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة.

4. (George T. Milkovich)

أنها سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم، وفي العديد من دوائر المستفيدين، وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومنظماتهم.

5. (K. K. Ahuja) **الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد**:

أنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد.

6. (Sikula)

هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

7. (Glueck W.)

هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

8. (**الخزامي، عبد الحكم احمد**)

بأنها "جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة"

9. (**العلاق، بشير عباس**)

بأنها "جزء من الإدارة يُعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم".

10. (**هاشم، زكي محمود**)

اختيار الأفراد ذوي المستوى المناسب من القدرات والمهارات المختلفة المطلوبة لمقابلة احتياجات المشروع، وتوفير الاحتياجات التدريبية لكل فرد بحيث يغطي مطالب واحتياجات الوظيفة.

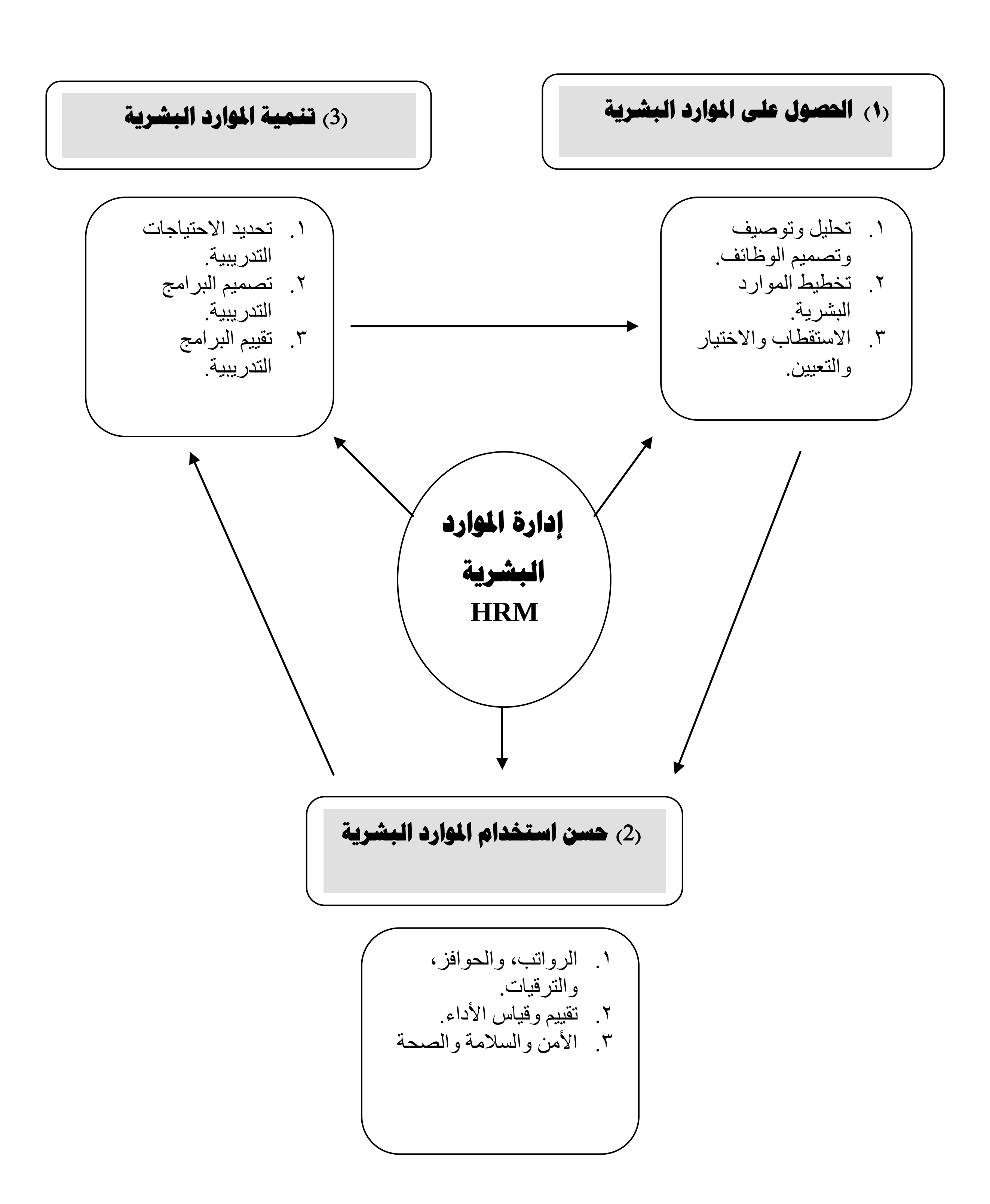
والذي أراه في تعريف إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية):

بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأفراد في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ الأفراد، وتنمية قدراتهم، وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها".

ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهي:

١. **أن إدارة الموارد البشرية تشترك وبقية الإدارات بوحدة الواجبات الإدارية: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري.**
٢. **إن إدارة الأفراد تقوم بمهام تخصصية: تهيئة القوى العاملة، ومن ثم تطويرها، ومكافأتها، وإدامتها.**
٣. **إن إدارة الأفراد تقوم على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين.**
٤. **أن إدارة الأفراد الجيدة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس للحصول على رضاهم فقط، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.**
٥. **أن الأفراد إذا تم الاهتمام بهم، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة.**
٦. **صفة الديمومة والاستمرارية للواجبات الإدارية والتخصصية.**

ثانياً: التعريف بطبيعة وظائفها وظائف إدارة الموارد البشرية:



ثالثاً: الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

١. **التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.**

٢. **التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.**

٣. **زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.**

٤. **ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.**

رابعاً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

أولاً: العوامل الاقتصادية:

- **حالة الاقتصاد القومي: ففي فترات الرواج يتم التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد والعكس صحيح.**
- **ارتفاع مستوى المعيشة يؤثر إيجاباً على نوعية الحوافز المستخدمة، والعكس صحيح.**

ثانياً: العوامل القانونية:

- **الانتقال من مبدأ "دعه يعمل" إلى مبدأ التقيد بالقوانين والأنظمة.**
- **تدخلت التشريعات والقوانين لتحدد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل.**

ثالثاً: العوامل الاجتماعية:

- **التركيبة الطبقية للمجتمع.**
- **القيم السائدة فيه.**
- **أسلوب المعيشة في المجتمع.**

رابعاً: العوامل التكنولوجية:

- **التقدم التكنولوجي من الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي.**
- **التوسع في استخدامات الميكنة.**
- **زيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية.**

خامساً: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية	
دور إستراتيجي	**دور تنفيذي**
١. تخطيط استراتيجي للقوى العاملة	١. استقطاب واختيار القوى العاملة
٢. معالجة المسائل القانونية	٢. تنفيذ برامج التهيئة للعاملين
٣. دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة	٣. الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث
٤. التنمية الاقتصادية للمجتمع	٤. مسك سجلات العاملين (الملفات)
٥. خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين	٥. إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل
٦. توفير المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتصلة بشؤون العاملين	٦. استخدام نظام معلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل إدارة أو قسم المشغولة والشاغرة والحياة الوظيفية للموظف
٧. اقتراح سياسات الأجور والحوافز	٧. العلاقات العمالية وحل المشاكل والتظلمات
٨. اقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها	٨. الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي
٩. تصميم الامتحانات بأنواعها	
١٠. تصميم البرامج التدريبية على مستوى المنشأة	
١١. تصنيف الوظائف	

سادساً: التعاون المشترك بين المسؤول عن الموارد البشرية والمديرين الآخرين

مدير الموارد البشرية ⟵ **أنشطة مشتركة مثل** ⟶ **المديرون الآخرون**

أنشطة مشتركة مثل

- الاختيار
- التدريب
- تقييم الأداء
- الحوافز
- والنقل والترقية.

مدير الموارد البشرية

- يقوم بإعداد وتطوير أساليب إدارة المقابلات الشخصية.
- يقوم بتدريب المديرين الآخرين على كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار.
- يقوم بإعداد الاختبارات والمقابلات الشخصية.
- يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية إلى المديرين الذين يرغبون في إدارة المقابلات بأنفسهم.
- يقوم بعمل المقابلات النهائية والتعيين لبعض المديرين.

المديرون الآخرون

- يقرر ما إذا كان سيتولى المقابلة الشخصية النهائية.
- يتلقى التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار.
- يقوم بالمقابلات الشخصية والتعيين عندما يتطلب الأمر ذلك.
- يقوم بإخطار مدير الموارد البشرية بنتيجة المقابلات التي عقدها، وقراره بخصوص الاختيار.

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

مهم جداً (معالجة التنازع والتضارب في الاختصاصات) أنظر ص (29- 31)

نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية:

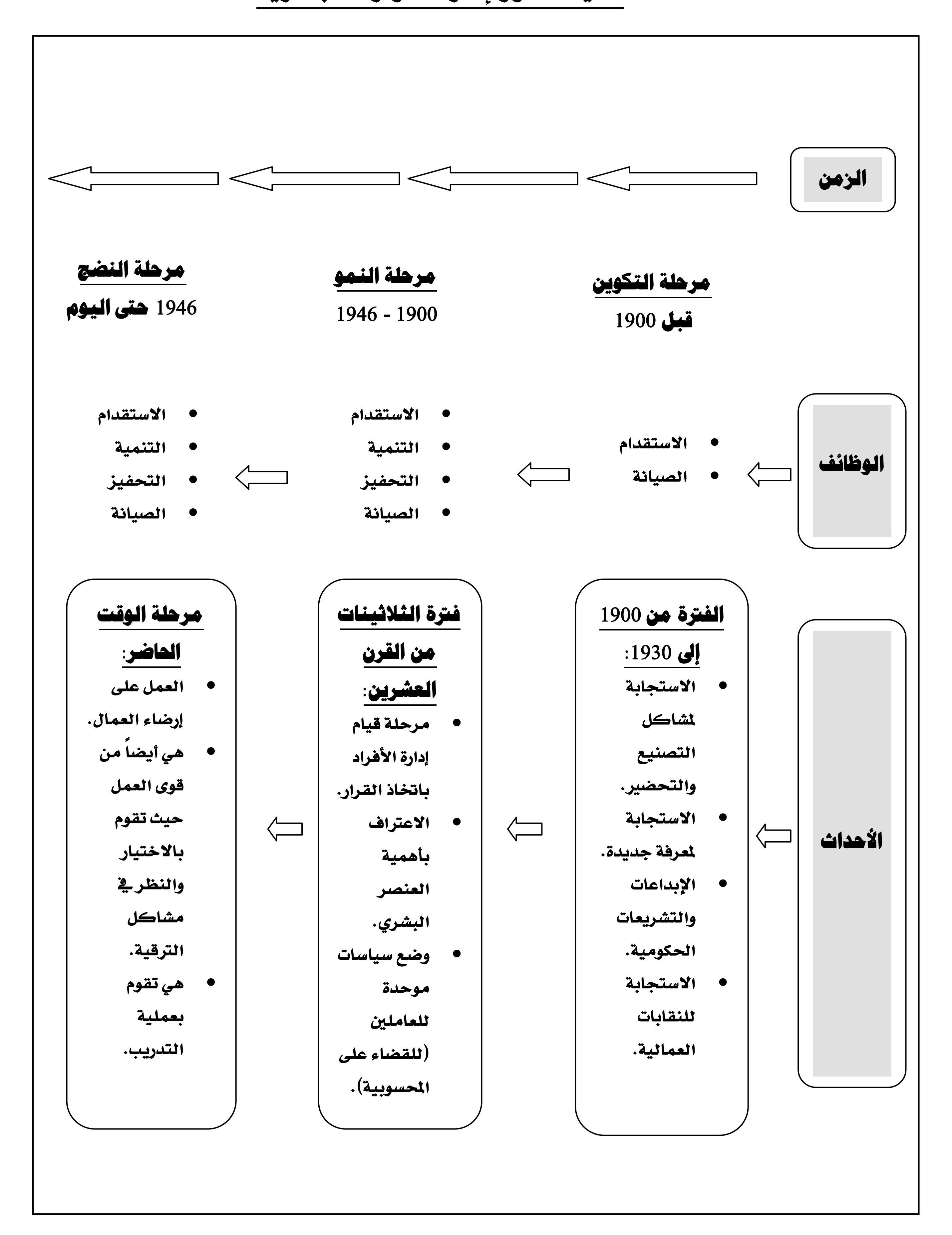
١. تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات.

٢. الأديان السماوية تقدم فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال (مثال الدين الإسلامي).

٣. لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدواراً عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمتها العلوم الإدارية.

٤. بالرغم من أن زمان و مكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800م، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

ثانياً: تطور إدارة الموارد البشرية



تابع للتطور

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

أولاً: الثورة الصناعية:

١. ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر.
٢. وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين.
٣. أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة.
٤. أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها .).
٥. أدى ذلك أيضاً إلى ظهور فئة م ن المشرفين أساءوا إلى العاملين الذين هم تحت إمرتهم.
٦. أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

ثانياً: ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتّحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

ثالثاً: **الإدارة العلمية**:

حاول فردريك تايلور(Fredrick Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها:

- تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت.
- الاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة.

رابعاً: **ظهور علم النفس الصناعي**:

- تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به.
- ركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

خامساً: **ظهور حركة العلاقات الإنسانية**:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل(مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هوثورن والتي أشرف عليها "إلتون مايو (Elton Mayo).

سادساً: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذ اً بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات

١. وضع شروط للتعيين.
٢. استخدام الاختبارات النفسية.
٣. الاهتمام بأنظمة الأجور.
٤. الاهتمام بخدمات العاملين .
٥. منع الفصل التعسفي.

سابعاً: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة مثل:

١. المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب.
٢. المتخصصين في مجالات الأجور وخدمات العاملين.
٣. المتخصصين في مجالات الأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ثامناً: ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها:

١. إثراء و تعظيم الوظائف.
٢. تخطيط المسار الوظيفي.
٣. مراكز التقييم الإدارية.

تاسعاً: تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها

1. **الحد الأدنى للأجور.**
2. **التأمينات والمعاشات.**
3. **الأمن الصناعي وصحة العاملين.**
4. **إتاحة فرص وظيفية متساوية.**

أنظر ص( ) من كتاب ديسلر (أهم القوانين التي اهتمت بالمساواة في المعاملة بين الأفراد وهي جز من تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات)

وممكن قراءة الفصل الثاني كامل من ص( ) حتى( ) من نفس الكتاب